

Het geheim van de smid (35)

Action Learning

In de themareeks 'Het geheim van de smid' zijn we op zoek naar methoden of aanpakken die waardevol zijn voor de praktijk. In dit artikel bespreekt Nanda Oomen hoe *Action Learning* ertoe bijdraagt dat mensen effectiever leren en presteren met elkaar.

Nanda Oomen

Action Learning is een leerfilosofie en methodiek die mensen helpt al doende te leren en al lerende te doen. In een begeleid proces werkt een team aan het analyseren en oplossen van werkproblemen door het leren stellen van rijke vragen, het ondernemen van actie en hiervan te leren. Wat mij zo enthousiast maakt over deze methodiek is dat het progressie geeft op zowel de inhoud, de samenwerking, als ook op de individuele professionele ontwikkeling binnen organisaties. Daarmee groeit tegelijkertijd het individu, het team en de organisatie.

Hoe het begon

De oorsprong van Action Learning ligt in het Verenigd Koninkrijk waar, na de Tweede Wereldoorlog, de grondlegger van Action Learning, Reg Revans, begon na te denken over de rol van de wijsheid van alle medewerkers bij het oplossen van organisatieproblemen. Als lid van de Coal Board van Groot-Brittannië begon Revans op succesvolle wijze het leervermogen van de mijnwerkers *zelf* aan te spreken, om de problemen in de kolenmijnen van Wales op te lossen. Revans was daarmee zijn tijd ver vooruit en achteraf gezien is het misschien wel een voorbode geweest van 'de lerende organisatie' zoals we die nu kennen.

Hoe werkt Action Learning?

Revans ontwikkelde de formule voor Action Learning: $L=P+Q+R+I$. Oftewel:

Leren (L) = geprogrammeerde (of aanwezige) kennis (P) + het stellen van vragen (Q) + reflectie (R) + Implementatie op de werkvloer (I).

Het idee achter deze formule is dat actieleren tot stand komt door de optelsom van deze vier aan elkaar gelijke componenten in praktijk te brengen. Vanuit de

formule is een stappenplan ontwikkeld waarlangs een Action Learning Team (ALT) aan de slag gaat met een thema en zo (de kwaliteit van) het actieleren in de organisatie tot wasdom laat komen. Zo'n ALT bestaat uit een kleine groep mensen met verschillende achtergronden die samen verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van een organisatieprobleem.

In het kader schets ik een praktijkvoorbeeld.

Een praktijkvoorbeeld

Op een basisschool waren de resultaten van de leerlingen ontoereikend door een gebrek aan samenhang op thema's als rekenen, taal en lezen van de onderbouw naar de midden- en bovenbouw. Per thema werd een Action Learning Team (ALT) samengesteld waarin de verschillende 'bouwen' goed vertegenwoordigd waren. Binnen een jaar ontwikkelde elk team een schoolbrede leerlijn gericht op elk thema. De verschillende teams bedachten zelf een manier waarop dit alles het beste kon gebeuren en voerden dit zelf uit. Sessie voor sessie bouwden ze zo voort, tot alle leerlijnen in samenhang ontwikkeld waren en naar wens uitgevoerd werden. Omdat elke participant zich in de sessies actief tot het probleem moest verhouden, werden de noodzaak tot onderlinge afstemming, de ontwikkelwensen en -behoeften zichtbaar. Experimenteren met elkaars bedachte oplossingen werd de mores. Participanten leerden zich op nieuwe constructieve manieren verhouden tot het probleem, de aanwezige kennis en tot elkaar. Dat bracht de gewenste verandering teweeg.

Gedurende de Action Learning sessies zagen we in het praktijkvoorbeeld dat op basis van mooie en verdiepende vragen:

- de juiste kennis werd ontwikkeld (*Wat weten we al wel en wat nog niet? Wie of wat hebben we nodig?*)
- individuen en het team groeiden in hun samenwerkingsgedrag (*Hoe zorgen we voor meer effectieve vergaderingen?*)
- de opgedane kennis organisatiebreed werd overgedragen (*Waar zijn de andere teams mee bezig? Hoe sluit dat aan bij wat wij doen? En hoe kunnen we elkaar versterken in het behalen van onze gemeenschappelijke organisatiedoelen?*)

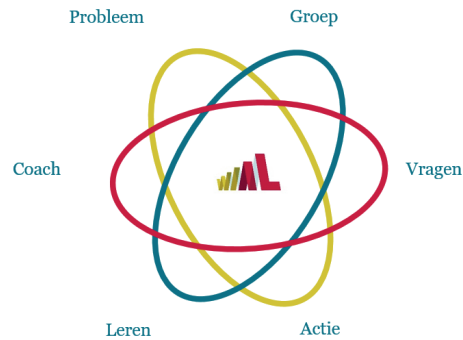
Tijdens een Action Learning sessie is er een binnenring van mensen die inhoudelijk spreken over een 'actueel werkprobleem'. Samen analyseren zij het probleem, bedenken oplossingsrichtingen en formuleren te nemen acties. Dat gebeurt vooral door het stellen van vragen en het optimaal leren luisteren naar elkaar. Daarnaast is er een buitenring van observatoren die het individuele en groepsleren in beeld brengt, terwijl de binnenring aan het werk is. Zij maken de groep bewust van de kwaliteit van de samenwerking en de individuele aandelen daarin (juist ook als het *goed* gaat!). De rollen wisselen per sessie en worden altijd door de teamleden *zelf* vervuld. Zo leert het team de kwaliteit van hun eigen leerprocessen in beeld te houden en te verhogen.

Tijdens de start van iedere sessie worden persoonlijke leerdoelen geformuleerd die gaan over gedrag waarmee de persoon in kwestie tijdens de sessie het leren van de groep bevordert. Dat kan voor de een betekenen zich bijvoorbeeld meer te laten horen, en voor de ander juist meer ruimte te geven aan de dialoog. Iedere Action Learning sessie eindigt met gezamenlijk geformuleerde acties die het team in de eigen werkpraktijk gaat uitproberen. In een volgende sessie wordt het leerrendement van deze actie-experimenten opgehaald en als startpunt gebruikt. Zo ontstaat een cyclus van probleemdetectie, analyse, experimenteren, reflecteren en leren. Op die manier wordt tegelijkertijd op individueel-, team- én organisatieniveau geleerd en gepresteerd.

De leer-faciliterende rol van de coach

Tijdens een Action Learning sessie wordt zowel de binnen- als de buitenring ondersteund door een Action Learning Coach (ALC). Als ALC let je op verschillende elementen (zie figuur 1).

Het is de taak van de ALC om de verschillende leerlagen (individu, team, organisatie) in beeld te houden en interventies te doen die ertoe bijdragen het leren op al deze vlakken te vergroten. Dat kan bijv. door het begeleiden bij het geven en ontvangen van individuele feedback, vergroting van het vraagrepertoire van het team, of door het kritisch bevragen van de voorgenomen acties op hun effect voor de organisatie. De kracht zit hem vooral in het stellen van vragen die aanzetten tot wat Schön *reflection in action* noemt. Het leren vindt zo veel mogelijk *in* het moment zelf plaats.



Figuur 1. De zes componenten van Action Learning (WIAL.nl)

De ALC heeft altijd als doel het team tot collectieve prestaties te laten komen. Om zichzelf zo snel mogelijk overbodig te maken, draagt hij het coachstokje meer en meer aan de groep over. In die zin gaat Action Learning niet alleen om meer *zelf-lerend* maar ook meer *zelf-sturend* worden.

Het werk staat centraal

Doordat échte praktijkvraagstukken centraal staan, krijgt het leren voor iedereen direct betekenis. Het is *learning on the job* in het kwadraat, omdat er iets groters gebeurt dan alleen het oplossen van werkproblemen. Via Action Learning bouw je aan een sterkere groep en meer *common ground* van waaruit gewerkt wordt. Je ondersteunt de ontwikkeling van gedrag, waardoor de cohesie en het leren in de groep geoptimaliseerd raakt. Action Learning is een probleemgerichte actie-aanpak die een gemeenschappelijk gedragen verantwoordelijkheid voor de organisatiedoelen op gang brengt. Ondertussen wordt er rijkelijk geëxperimenteerd, geleerd en gepresteerd met elkaar om de organisatie vooruit te brengen. Daarnaast vindt persoonlijke professionele groei op gedragsniveau plaats. Oftewel, er gebeuren meerdere essentiële dingen tegelijk. Het is de meest rijke leeromgeving die je je maar kunt wensen en een feest om je daar met elkaar in te bewegen! ●

Literatuur

- Infed (2020). Donald Schön: *learning, reflection and change*. Geraadpleegd op 24 okt. 2020, van <https://infed.org/mobi/donald-schon-learning-reflection-change/>
- Paes, T. (2020). *Action Learning Teams bouwen*. Geraadpleegd op 1 okt. 2020, <https://www.wialnl.nl/eenvoudig-samen-vooruit-blijven-gaan/>
- Revans, R. (2011). *ABC of Action Learning*. Surrey: Gower Publishing Limited, 1e druk.



Nanda Van Der Els is omgangskundige, team-begeleider en coach. Vanuit Het Groeistation brengt zij binnen organisaties het bouwen aan een optimaal lerend vermogen en het ontwikkelen vanuit kansen en positiviteit samen.
Meer informatie: www.hetgroeistation.nl